

Gaya Servant Leadership Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Kerja Guru

Sahidah Alfisah^{1*}, Ahmad Suriansyah², Wahyu³

^{1,2,3}Pascasarjana Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia

Corresponding Author's e-mail : alfisahsahidah50@gmail.com



e-ISSN: 2964-2981

ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/armada>

Vol. 04, No. 08 Agustus, 2026

Page: 3623-3630

DOI:

<https://doi.org/10.55681/armada.v4i8.3283>

Article History:

Received: Juni 06, 2026

Revised: Juli 19, 2026

Accepted: Agustus 18, 2026

Abstract : *This study aims to analyse the principal's servant leadership style in developing teachers' work culture, examined through: (1) the principal's philosophical values in building teachers' work culture, (2) collaboration between the principal and teachers in improving work culture, and (3) teacher empowerment in enhancing teachers' work culture. This study employed a qualitative approach with a multi-site study design conducted at UPTD SDN 1 Angsau and UPTD SDN Atu-atu. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation. Data analysis was conducted interactively through data reduction, data presentation, and conclusion drawing, while data validity was examined through triangulation. The findings indicate that principals at both sites applied servant leadership values, including exemplary conduct, openness, empathy, and responsibility, in developing teachers' work culture. Collaboration was implemented through teacher learning communities, open communication, teamwork, shared perceptions, and appreciation. Teacher empowerment was conducted through active participation in learning communities, professional development support, discipline, and mentoring. The implementation of servant leadership contributed positively to teachers' work culture by improving discipline, innovation, and professionalism.*

Keywords: *Servant Leadership, Work Culture, Philosophical Values, Collaboration, Teacher Empowerment*

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya servant leadership kepala sekolah dalam pengembangan budaya kerja guru yang ditinjau dari; (1) nilai filosofis kepala sekolah dalam membangun budaya kerja guru, (2) kolaborasi kepala sekolah dan guru dalam meningkatkan budaya kerja, dan (3) pemberdayaan guru dalam peningkatan budaya kerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multi situs yang dilaksanakan di UPTD SDN 1 Angsau dan UPTD SDN Atu-atu. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data diuji melalui triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di kedua situs menerapkan nilai-nilai filosofis servant leadership seperti keteladanan, keterbukaan, empati, dan tanggung jawab dalam membangun budaya kerja guru. Kolaborasi antara kepala sekolah dan guru terwujud melalui komunitas belajar guru, komunikasi

terbuka, kerja sama, persamaan persepsi guru dan apresiasi. Pemberdayaan guru dilakukan melalui berpartisipasi aktif dalam komunitas belajar guru, dukungan pengembangan profesional, disiplin dan pendampingan. Penerapan gaya servant leadership tersebut berkontribusi positif terhadap pengembangan budaya kerja guru yang ditandai dengan meningkatnya disiplin, inovasi, dan profesionalisme guru.

Kata Kunci : Servant Leadership, Budaya Kerja, Nilai Filosofi, Kolaborasi, Pemberdayaan Guru

PENDAHULUAN

Tujuan pendidikan dapat dicapai apabila kepala sekolah mampu meningkatkan kinerja guru-gurunya dan hal tersebut bisa diperoleh dengan berbagai cara, salah satunya dengan mencapai suasana yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan dalam hal ini budaya sekolah. Peran kepala sekolah dapat secara langsung dapat meningkatkan budaya sekolah yang dipimpinnya. Sebagaimana dikemukakan oleh Zamroni (2011: 111), budaya sekolah mencakup pola nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi-tradisi dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah. Budaya sekolah yang kuat akan mempengaruhi perilaku sehari-hari sehingga para anggotanya akan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sesuai budaya sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki banyak fungsi dalam organisasi sekolah, termasuk menginspirasi, mempengaruhi dan memberikan contoh, melayani dan menerapkan prinsip-prinsip organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Aslamiah *et al.*, 2019; Goleman, 2011; Suriansyah, 2015). Di sisi lain, keberhasilan pendidikan di setiap sekolah sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang ada di lingkungan sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peran sentral dalam menciptakan suasana yang mendukung penerapan nilai-nilai karakter. Hal ini telah dikemukakan oleh beberapa pendapat ahli dan peneliti sebelumnya, salah satu pendapat ahli yang menyatakan hal tersebut dikemukakan oleh Covey (1989).

Menurut Wahdati, A. K. (2019), kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa variabel budaya sekolah secara tidak langsung dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui variabel kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Febriyanti, E. (2025) menyatakan servant leadership merupakan interaksi antara pemimpin dan pengikutnya dimana pemimpin melayani, mendengarkan, dan melihat kebutuhan para pengikutnya untuk tumbuh dan berkembang mencapai potensi tinggi dalam upaya mencapai tujuan bersama. Prinsipnya adalah bahwa pemimpin yang hebat adalah mereka yang pertama-tama melayani. Dalam konteks sekolah, seorang kepala sekolah yang menerapkan servant leadership akan menempatkan kebutuhan guru sebagai prioritas, mendengarkan secara aktif, menunjukkan empati, dan berinvestasi pada pengembangan profesional dan personal guru.

Minimnya kajian mendalam tentang Servant Leadership di sekolah dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya (seperti transformasional atau transaksional), kajian tentang servant leadership di lingkungan pendidikan, khususnya dalam konteks pengembangan budaya kerja guru, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi teoritis dan praktis. Penelitian yang secara khusus mengkaji pola servant leadership kepala sekolah terhadap pengembangan budaya kerja guru, terutama dalam konteks yang lebih luas dan berbasis pada studi-multi situs. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan membandingkan penerapan kepemimpinan kepala sekolah dengan pendekatan gaya servant leadership terhadap pengembangan budaya kerja guru di dua sekolah dasar yang berbeda. Kedua sekolah tersebut adalah UPTD SDN 1 Angsau dan UPTD SDN Atu-Atu yang memiliki kualitas unggul dalam manajemen dan tata kelola yang baik dalam meningkatkan mutu disekolah.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang berjudul Gaya Servant Leadership Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Kerja Guru, ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian menggunakan

studi deskriptif. penelitian kualitatif yang menggali pengalaman, persepsi, dan strategi kepala sekolah dalam mengatasi tantangan ini dapat memberikan wawasan yang berharga tentang praktik terbaik dalam memimpin suatu sekolah. Berjalan dengan seiringnya waktu pendidikan akan terus berubah dan kebutuhan akan pemimpin yang efektif. Sebagaimana dikemukakan oleh Creswell (Ghony dan Almanshur, 2014: 128). Penelitian kualitatif adalah suatu metode untuk melihat dan memahami makna suatu kelompok atau sekelompok orang yang diperkirakan sedang menghadapi permasalahan apapun. Dalam penelitian ini, peneliti akan mengumpulkan informasi terkait pengaruh kepemimpinan servant leadership kepala sekolah terhadap implementasi pengembangan budaya kerja guru di sekolah.

Pendekatan kualitatif ini digunakan karena data yang dibutuhkan merupakan informasi yang tidak dapat dikuantifikasi. Pendekatan kualitatif dapat menggali data yang mendalam melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen untuk menggambarkan peran kepala sekolah sebagai pemimpin yang melaksanakan model kepemimpinan Servant leadership dalam membangun budaya kerja guru di sekolah. Dalam penelitian ini peneliti berupaya memahami dan mengkaji pengaruh kepemimpinan servant leadership terhadap pengembangan budaya kerja guru di UPTD SDN 1 Angsau dan UPTD SDN Atu-Atu. Kehadiran peneliti dalam penelitian ini diharapkan mampu mendapatkan hasil yang memuaskan terkait penerapan gaya servant leadership kepala sekolah. Menurut Ghoni dan Almanshur (2014: 146) informan atau yang biasa kita sebut narasumber adalah orang-orang yang digunakan untuk memberikan data tentang hal yang ingin kita teliti atau ingin kita ketahui. Informan atau narasumber wajib dengan sengaja menjadi individu yang terlibat dalam proses penelitian meskipun hanya sekedar penelitian biasa atau wawancara biasa. Disini peneliti sendiri yang menjadi instrument utama dan diistilahkan dengan "the key instrument" atau instrumen kunci. Sehingga perlu dikemukakan siapa yang menjadi instrumen penelitian, atau mungkin setelah permasalahannya dan fokus jelas peneliti akan menggunakan instrumen (Sugiyono, 2021).

Fokus utama penelitian ini adalah penerapan gaya servant leadership kepala sekolah dalam pengembangan budaya kerja guru. Menjawab bagaimana penerapan nilai-nilai filosofis kepala sekolah dalam membangun budaya kerja guru, kolaborasi antara kepala sekolah dan guru dalam membangun budaya kerja guru dan pemberdayaan guru dalam membangun budaya kerja guru di sekolah. Maka diperlukan pengamatan yang mendalam, berada pada situasi yang wajar dan sebenarnya. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi dan dokumentasi. Wawancara dalam penelitian ini akan ditujukan kepada kepala sekolah, wali kelas guru kelas serta siswa yang ada di sekolah. Para peneliti akan menyusun daftar pertanyaan yang tepat mengenai peningkatan pendidikan dan hasil yang didapat yang pertanyaan tersebut akan diajukan kepada kepala sekolah, wali kelas/ guru kelas serta siswa yang ada di kedua sekolah tersebut. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data yang otentik. Beberapa hal dapat di gali melalui wawancara tidak terstruktur diantaranya mengenai visi dan strategi sekolah, persepsi terhadap tantangan serta narasi pengalaman dan pembelajaran.

Lain halnya dengan observasi, menurut Ghony dan Almanshur (2014:165) observasi merupakan suatu proses pengumpulan informasi yang mengharapakan peneliti, dan terjun langsung ke lapangan untuk memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan aktivitas, ruang, tempat, benda, waktu, tujuan, dan peristiwa. Teknik observasi ini umumnya baik untuk melihat tingkah laku dalam sebuah penelitian, namun tidak semua hal perlu diperhatikan, melainkan hanya informasi yang penting dan berkaitan dengan informasi sekolah secara menyeluruh. Salah satu cara untuk membantu penelitian adalah dokumentasi, Setiawan menegaskan (2017:60) dokumentasi adalah informasi pendukung untuk dijadikan semacam data tambahan dalam membentengi suatu penelitian. Gambar, file, dan jenis dokumentasi lainnya semuanya merupakan pilihan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Nilai-nilai filosofis kepemimpinan kepala sekolah sangat berperan penting dalam membangun budaya kerja guru di UPTD SDN 1 Angsau dan UPTD SDN Atu-atu.

Kedua kepala sekolah menunjukkan gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Kepemimpinan *servant leadership* menekankan peran kepala sekolah sebagai pelayan yang mengedepankan kepentingan guru, pengembangan potensi, serta pembentukan hubungan kerja yang humanis. Nilai-nilai filosofis yang tercermin dalam kepemimpinan ini meliputi pelayanan, keteladanan, empati, pemberdayaan, keadilan, dan komitmen terhadap pertumbuhan bersama. Kedua kepala sekolah menunjukkan gaya kepemimpinan yang melayani. Nilai-nilai tersebut tidak hanya diwujudkan dalam kebijakan formal, tetapi juga dalam sikap, perilaku, dan interaksi sehari-hari kepala sekolah dengan guru. Meskipun memiliki kesamaan prinsip dasar, terdapat perbedaan pendekatan dalam implementasinya.

Perbedaan pengelolaan kepemimpinan pada nilai-nilai filosofis kepala sekolah dalam membangun budaya kerja guru dari kedua kepala sekolah terletak pada fokus program kegiatan. Kepala UPTD SDN 1 Angsau lebih menerapkan siklus manajemen program (*project life cycle*) yang dikenal dengan istilah PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) atau Siklus Deming yaitu dari tahap perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut. Sementara itu, Kepala UPTD SDN Atu-atu menekankan lebih menitik beratkan pada program pendukung pendampingan secara personal, dan dukungan kesejahteraan emosional guru. Kepala sekolah juga memberi ruang inovasi guru, dan membangun budaya refleksi serta berbagi praktik baik. Pemimpin yang menerapkan *Servant leadership* menekankan pada hubungan empatik, mendengarkan kebutuhan, serta memberikan dukungan kepada guru untuk mencapai potensi terbaik mereka. Adanya perhatian yang diberikan pemimpin mempengaruhi psikologi guru untuk memberikan yang terbaik pada proses pengajaran. Kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru yang pada gilirannya berdampak pada kualitas pembelajaran dan hasil pendidikan bagi siswa. Kurniawati Rahayu, dkk (2024) menyatakan *Servant leadership* dan kompetensi guru berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja guru.

Hendro Prasetyono dan Ira Pratiwi Ramdayana (2013) menyatakan bahwa: 1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership*, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru; 2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja; 3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru; dan 4) Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja guru. Jadi, dapat diartikan bahwa kepala sekolah pada kedua situs ini telah menunjukkan kepemimpinan dengan kategori yang melayani. Dengan gaya kepemimpinan *Servant leadership* yang cenderung demokratis. Gaya kepemimpinan yang melayani diterapkan oleh kepala sekolah karena menyesuaikan dengan kepribadian, karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, kebutuhan tugas, serta kebijakan organisasi serta perilaku rekan kerja pada lingkungan sekolah masing-masing.

Kolaborasi antara kepala sekolah dan guru dalam membangun budaya kerja guru sangatlah penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah sebagai pelayan yang berfokus pada pemberdayaan dan pengembangan guru. Dalam konteks ini, kolaborasi antara kepala sekolah dan guru menjadi elemen penting untuk menciptakan budaya kerja yang profesional dan berkelanjutan. Implementasi komunitas belajar yang efektif tidak dapat dilepaskan dari kolaborasi solid antar pemangku kepentingan di sekolah. Temuan lapangan menunjukkan bahwa melibatkan berbagai unsur khususnya guru dan tenaga kependidikan, memberikan kontribusi signifikan terhadap keberlanjutan komunitas belajar di UPTD SDN 1 Angsau dan UPTD SDN Atu-atu. Persamaan pendekatan dari kedua sekolah ini terletak pada semangat kolaboratif, menumbuhkan kepercayaan diri guru melalui apresiasi, pendekatan personal, dan kegiatan komunitas belajar guru.

UPTD SDN 1 Angsau, kolaborasi dibangun melalui menumbuhkan kepercayaan diri dan persepsi positif guru. kepala sekolah memberikan dukungan penuh dan apresiasi atas usaha guru, sekecil apapun hasilnya, sehingga guru merasa dihargai. Melalui komunitas belajar dan workshop, guru bisa saling berbagi pengalaman dan belajar dari praktik terbaik. Dengan berkolaborasi

mencoba berbagai metode baru secara bertahap, kemudian melakukan evaluasi bersama, sehingga guru tidak takut gagal dan lebih berani berinovasi. UPTD SDN Atu-atu membangun kolaborasi dengan cara menumbuhkan kepercayaan diri guru melalui apresiasi, pendekatan personal, dan komunitas belajar. Dengan menyatukan persepsi guru secara kolaboratif, aktif, dan profesional dalam komunitas belajar. Kepala sekolah konsisten terlibat langsung dalam komunitas belajar, memberikan arahan, mendampingi refleksi, serta menyediakan perangkat teknologi untuk pembelajaran. Selain itu juga memberdayakan guru melalui pelatihan, tugas-tugas kolaboratif, serta memberikan ruang inovasi.

Perbedaan juga terdapat pada preferensi manajerial yang berakar pada visi dan misi sekolah, walaupun gaya kepemimpinan kepala sekolah masing-masing menerapkan gaya kepemimpinan yang sama yaitu melayani (*servant leadership*). Nasution dan Rahayu (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membangun budaya kerja sama yang kuat di sekolah dasar melalui fasilitasi kegiatan kolaboratif antar guru, pembentukan forum diskusi profesional, serta pengembangan sistem kerja tim yang berkelanjutan, sehingga tercipta iklim kerja kolaboratif yang mendukung peningkatan kualitas pembelajaran. Lebih jauh, Suryadi, dkk (2025) dalam penelitiannya yang berjudul, *School Culture Transformation through Collaborative Leadership Practices* menyatakan bahwa *collaborative leadership* kepala sekolah mempengaruhi pembentukan budaya sekolah kolaboratif dan pertumbuhan profesional guru. Kolaborasi semua pemangku kepentingan juga punya andil besar sebagai pendukung kemajuan pendidikan di setiap sekolah. Efektivitas komunitas belajar dan kolaborasi kepala sekolah serta guru dalam membangun budaya kerja guru akan lebih kuat dan terarah.

Pemberdayaan guru menjadi salah satu aspek sentral dalam membangun budaya kerja guru di UPTD SDN 1 Angsau dan UPTD SDN Atu-atu.

Kinerja guru juga ditemui dalam komunitas belajar guru hadir sebagai ruang kolektif yang tidak hanya berfungsi sebagai forum berbagi praktik, tetapi juga sebagai wadah tumbuhnya kepercayaan, kreativitas, dan profesionalisme. Berdasarkan hasil temuan lapangan, guru-guru di UPTD SDN 1 Angsau menyatakan bahwa dengan menerapkan komunikasi terbuka adalah hal penting dalam membentuk budaya kerja yang positif di sekolah. Di UPTD SDN Atu-atu pemberdayaan guru didalam membangun budaya kerja guru, lebih menampilkan sipat keteladanan, ekspektasi jelas, dan refleksi rutin.

Dari sudut pandang guru, keterlibatan dalam komunitas belajar ini dipersepsikan sebagai juga bentuk pengakuan terhadap kapasitas mereka. Guru merasa lebih percaya diri, terdorong untuk berinovasi, dan merasa didukung secara nyata dalam menghadapi tantangan untuk kemajuan peningkatan mutu pendidikan. Pendekatan pemberdayaan ini juga sejalan dengan penelitian Lutfah, dkk (2025) menelaah pengaruh budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Ananda, dkk (2024) menyatakan bahwa budaya sekolah yang kuat berperan sebagai fondasi dalam membangun perilaku kerja guru yang profesional. Ketika guru merasa diberdayakan dan didukung oleh budaya sekolah yang positif, mereka cenderung memiliki motivasi tinggi, rasa tanggung jawab, serta komitmen terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Penelitian ini memperkuat pandangan bahwa pemberdayaan guru merupakan bagian integral dari upaya membangun budaya kerja guru yang berkelanjutan.

Rusydi Ananda, Sugeng Sukoco, dan Khairuddin, (2024) dalam penelitiannya yang berjudul "The Influence of Ethical Leadership, Teacher Capacity Building, and School Culture on Teacher Performance". Menunjukkan bahwa *teacher capacity building* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Pengembangan kapasitas ini mencakup peningkatan kompetensi, profesionalisme, serta pemberian kesempatan bagi guru. Hal yang masih berkaitan dengan itu juga, diungkapkan Ananda, dkk (2024) menyatakan bahwa budaya sekolah yang kuat berperan sebagai fondasi dalam membangun perilaku kerja guru yang profesional. Penelitian ini memperkuat pandangan bahwa pemberdayaan guru merupakan bagian integral dari upaya membangun budaya kerja guru yang berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya servant leadership kepala sekolah berperan penting dalam pengembangan budaya kerja guru melalui penerapan nilai-nilai filosofis kepemimpinan, kolaborasi, dan pemberdayaan guru. Kedua kepala sekolah menerapkan nilai keteladanan, komunikasi terbuka, empati, dan pelayanan yang mampu menciptakan budaya kerja yang positif, meskipun memiliki perbedaan dalam fokus program dan strategi pelaksanaannya. Kolaborasi diwujudkan melalui komunitas belajar, komunikasi yang efektif, kerja sama, dan pemberian apresiasi kepada guru, sedangkan pemberdayaan guru dilakukan melalui pelatihan, pendampingan, serta dukungan terhadap pengembangan profesional. Penerapan servant leadership terbukti berkontribusi terhadap peningkatan disiplin, kolaborasi, inovasi, dan profesionalisme guru. Oleh karena itu, praktik kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan perlu terus dipertahankan dan dikembangkan melalui penguatan pembinaan, evaluasi, serta pemberdayaan guru secara berkelanjutan. Peneliti selanjutnya disarankan mengembangkan kajian pada jenjang pendidikan atau konteks sekolah yang berbeda serta menggunakan pendekatan penelitian yang lebih beragam agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh servant leadership terhadap budaya kerja guru.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah memberi dukungan baik moril maupun materil terhadap pelaksanaan kegiatan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, Q. R. D. (2018). Analisis Pelaksanaan Pembelajaran Peserta Didik Tunagrahita Pada Pembelajaran Tematik Tema 3 Subtema 2 Kelas 3 Sdlb Sumber Dharma Malang. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Ariska Anggi. (2024). Pengaruh Pemberdayaan Guru oleh Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Kecamatan Palmatak Kabupaten Kepulauan Anambas Universitas Negeri Surabaya, digilib.unesa.ac.id
- Aslamiah, Cinantya Celia (2024). *Leadership and Learning Environment*. Jakarta Selatan.: Damera Press.
- Chan, F., Kurniawan, A. R., Melinda, L. G., Priantini, R., Zubaedah, Z., Suharti, S. R., & Khodijah, S. (2019). Implementasi Pendidikan Karakter Disiplin Pada Peserta Didik Di Sd Negeri 187/1 Teratai. *Pendas Mahakam: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Sekolah Dasar*, 4(2), 137-145.
- Dewi, A. K. T., Degeng, I. N. S., & Hadi, S. (2019). Implementasi pendidikan nilai karakter di Sekolah Dasar melalui budaya sekolah. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 4(2), 247-255.
- Febriyanti, E. (2025). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional dan implikasinya terhadap disiplin kerja guru SMK Negeri sekecamatan KayuAro Universitas Jambi.
- Ferdinandito, & Haryani. (2021). Gaya kepemimpinan servant leadership dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. *Wacana Publik*, 7(2), 123-135. Universitas Sebelas Maret.
- Hanif, M., Riyadi, R., & Fatwa, A. (2025). From top-down to bottom-up: How participative supervision models enhance teacher performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 503-516.
- Hardiani, E., & Risman, K. (2022). Implementasi Pendidikan Karakter Disiplin pada Anak Usia Dini di TK PGRI Warinta. *Jurnal Lentera Anak*, 3(2), 86-97.
- Iswahyudi. (2019). *Pemberdayaan guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kirschenbaum, H. 1995. *100 Ways To Enhance Values And Morality In Schools And Youth Setting*. London: Allyn And Bacon
- Mulyadi. (2024). *Kepemimpinan efektif: Strategi memimpin tim menuju kesuksesan*. Erlangga

- Mulyasa, E. (2009). *Manajemen Kepala Sekolah (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyasa, E. (2011). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Musbikin, I. (2021). *Pendidikan Karakter Disiplin*. Nusamedia.
- Mustofa, D. R., & Dermawan, O. (2022). Teacher work culture in madrasa. *Journal of Advanced Islamic Educational Management (JAIEM)*, 3(2), 130–140.
- Rahayu, S. W., & Benyamin, C. (2020). Penerapan Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership) Bidang Penguatan Karakter Guru dan Siswa. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)*, 5(1), 29–35. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p29-35>
- Ram, S. H., Daud, M., & Anwar, H. (2024). The effect of servant leadership on teacher performance and organizational citizenship behavior as mediation variables. *ITM Web of Conferences*, 79, 01007.
- Rambe, D., Hasibuan, A. N., & Chaerunnisa. (2020). Analisis Kinerja Guru Dipengaruhi Servant Leadership dan Komitmen Organisasi (Survei pada Guru SMPN 124 Jakarta). *Mediastima*, 26(2), 203-222.
- Riyanei Desi. (2024) *Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Unggul*. Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin
- Robbins, S. P. (2016). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education
- Rohmah, N., Hidayat, S., & Nulhakim, L. (2021). Implementasi Pendidikan Karakter Disiplin dalam Mendukung Layanan Kualitas Belajar Siswa. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 150-159.
- Rosyid Nur, *Pendidikan Karakter Wacana dan Kepengaturan*, (Purwokerto: Obsesi Press, 2013), hlm 113.
- Rusmana. (2010). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru*. (Bandung: AP Universitas Pendidikan Indonesia, 2010), hlm. 116.
- Sukmadewi, R. (2022). Kontribusi Iklim Sekolah dan Kepemimpinan yang Melayani (Servant Leadership) Terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Luhak Nan Duo Kabupaten Pasaman Barat. *Jurnal Pendidikan Nasional*, 2(1), 65-83
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). *Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations*. *Jurnal: Journal of Leadership & Organizational Studies Vol & Hlm: Vol. 9, No. 2*, pp. 57–64.
- Srimulyani, V. A. (2013). Dampak Servant Leadership Terhadap Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Guru: Studi Pada Guru-Guru SMA dan SMK Se- Kota Madiun. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 1(1), 42-53.
- Suriansyah, A. (2024). *Kepemimpinan Berbasis Budaya Adaptif Kolaboratif Menuju Sekolah Unggul*. Jakarta Selatan: Damera Press
- Suryani Susi, (2013). *Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru dalam Proses Belajar Mengajar Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan di Kecmatan Prambanan*, (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2013), hlm. 87.
- Suryadi, A. (2012). *Outlook 2025. Pembangunan Pendidikan Indonesia Menuju Kualitas*
- Suyadi. (2017). *Teori Pembelajaran Anak Usia Dini dalam Kajian Neurosains*. Yogyakarta: PT Remaja Rosdakarya.
- Ulfatin, N dan Triwiyanto, T. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Usman, H. (2020). *Manajemen Pendidikan (edisi revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wahdati, A. K. (2019). *Pengaruh budaya sekolah, kesejahteraan dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar (Tesis tidak diterbitkan)*. Universitas Negeri Semarang
- Wibowo, A. 2012. *Pendidikan Karakter: Strategi Membangun Karakter Bangsa Berperadaban*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wuryandani, W., Maftuh, B., & Budimansyah, D. (2014). Pendidikan karakter disiplin di sekolah dasar. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 33(2).
- Yulianti, M. E., Hariyadi, A., & Utaminingsih, S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani (Servant Leadership) Terhadap Kinerja Guru dengan Moderasi Budaya Organisasi. *Scientia*:

Social Sciences & Humanities, 3(2), 169-174 Yang Berdaya Saing Secara Global (The Indonesian Education Outlook 2025: Toward A Sustainable World Class Quality Level). Jakarta: Badan Penelitian Dan Pengembangan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan